

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 6 月 15 日現在

機関番号：10104

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2011

課題番号：21730357

研究課題名（和文） バランスド・スコアカードのコミュニケーション効果に関する研究

研究課題名（英文） Analysis of the Communication Effect of Balanced Scorecard Implementation in Japanese Companies

研究代表者

乙政 佐吉 (OTOMASA SAKICHI)

小樽商科大学・商学部・教授

研究者番号：20379514

研究成果の概要（和文）：本研究では、まず、先行研究のレビューを通じて、BSC 研究の課題を提示した。次いで、計量研究の実施により、わが国企業における BSC 実践の決定要因を実証的に明らかにするとともに、BSC は財務業績に対して、直接的にはマイナスの効果をもつと同時に、無形資産への投資を通して間接的にプラスの影響を与えていることを経験的証拠として得ている。さらに、事例研究により、実務における非財務指標と財務指標との関係のマネジメントを考察した。

研究成果の概要（英文）：In this study, we proposed the subject regarding Balanced Scorecard (BSC) through a review of previous researches. For the proposal, we revealed the determinants to which BSC is adopted Japanese manufactures by quantitative researches. Then in these empirical researches, we have had two implications. One is BSC has the negative effects on financial performance directly. The other effect is the positive impact on the investment of intangible assets indirectly. Moreover, we had the field studies and discussed the management regarding the relationship between financial and non-financial indicators in business.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	700,000	210,000	910,000
2010年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2011年度	1,000,000	300,000	1,300,000
年度			
年度			
総計	2,700,000	810,000	3,510,000

研究分野：会計学

科研費の分科・細目：管理会計

キーワード：バランスド・スコアカード、実証研究

## 1. 研究開始当初の背景

近年、管理会計の分野では、バランスド・スコアカード(Balanced Scorecard、以下BSC)が大きな注目を浴びている。BSCは、非財務的指標の利点を生かし、財務的指標の限界を

克服すべく開発された。その後、提唱者であるKaplan & Nortonを中心に、実務でのBSCの導入・実践が繰り返される中でBSCの利用方法は発展している。現在では、戦略をマネジメントするためのシステムとして、世界中

でBSC導入による効果が喧伝されている。

しかしながら、実務でのBSCに対する捉え方は一様ではない。BSCの実践方法には多様性が存在する。また、BSC導入後に財務業績を悪化させる企業もある。BSCを導入・実践しさえすれば、効果が得られるというわけではない。

提唱者のKaplan & Nortonによる研究は、BSCの導入・実践による成功事例の紹介、スコアカード(戦略マップ)のデザイン、BSCの運用方法に焦点を置き、BSC導入による効果を必ずしも明示していない。それゆえ、BSCの導入を検討するにあたって、経営(管理)者はBSCの長所や短所を概観するケース・スタディや文献を読むことによってBSCの是非を判断しなければならないのが現状である。

もちろんKaplan & Norton以外の研究者によってなされた実証研究も存在する。戦略マネジメント・システムとしてのBSCの実行プロセスは大きく、①BSCの構築、②コミュニケーション、③業績測定・評価(フィードバック)の3つに分けることができる。

①のBSCの構築に関しては、管理会計システムの導入研究によってわが国において研究が進められている。③の業績測定・評価についても、多面的業績測定・評価による財務業績に与える影響に関する研究が海外を中心に蓄積されつつある。

一方、②のコミュニケーションに関しては、BSCの導入事例において、BSCの導入・実行により組織成員のあいだで戦略に対する理解が深まるとされるものの、戦略の理解・共有化に対する実証研究は数少ない。また、どのような状況のもとで何をすれば組織成員のあいだで戦略の共有化が進むのか、戦略の共有化によってどのような成果がもたらされるのかについてはほとんど明らかにされていない。

## 2. 研究の目的

以上のことから、本研究は、BSCを通じて、①どのような状況のもとで何をすれば組織成員のあいだで戦略の共有化が進むのか、および、②戦略の共有化によってどのような成果がもたらされるのか、という2点について実証的に明らかにすることを目的とした。

現在、わが国においてもBSCを導入する企業や非営利組織(行政組織や病院)が増加している。今後、わが国におけるBSCの普及・定着を検討する上で、BSC導入が及ぼす組織への影響を解明することは重要な研究課題である。

## 3. 研究の方法

本研究では、先行研究のレビューはもちろん、事例研究および計量研究を実施しながら、方法論的トライアンギュレーションを通じ

て研究目的の達成を図った。

### (1) 先行研究のレビュー

先行研究の網羅的なレビューによって、BSC研究の課題を明示するとともに、本研究の理論的枠組みの構築および仮説命題の精緻化を行った。

### (2) 計量研究の実施

わが国企業を対象とした、BSC実践に関する実証研究はほとんど見受けられないため、東証一部・二部上場の製造業1,043社を調査対象とした質問票調査データ(366社からの回答、回答率35.1%)および公表財務データを用いて、わが国企業におけるBSC実践の決定要因を実証するとともに、BSC実践がもたらす成果の検証を行っている。

### (3) 事例研究の実施

計量研究のみでは非財務指標と財務指標との関係をどのようにマネジメントしているのかについて十分に把握できない。それゆえ、顧客満足経営を積極的に推進する星野リゾートを対象として、こきゃかう満足と財務成果との関係をどのように捉えているのか、かつ、財務成果を得るために顧客満足をどのようにマネジメントしているのかに関して事例研究を実施した。

### (4) 学会報告

精度の高い研究を目指すために、先行研究のレビュー、計量研究、事例研究それぞれから導き出された成果を、逐一、学会にて報告した。

## 4. 研究成果

### (1) BSC研究の課題の明示

先行研究のレビューにより、BSCの特徴および期待される役割を、「戦略の明確化プロセス」、「戦略の伝達・共有化プロセス」、「戦略実行のコントロール・プロセス」、「戦略実行のフィードバック・プロセス」の四点から考察した。結果として、以下のBSC研究の今後の課題を提示している。

第一に、BSCの戦略の明確化プロセスにおいては、何を準拠枠として視点を設定すれば良いのかについて示唆を与える研究は少ない。また、非財務的指標が財務業績の先行指標になり得るとしても、非財務的指標と財務的指標との因果関係が四つの視点を通じてどの程度具現化されるのかについての研究蓄積も少ない。さらに、異なる視点に属するさまざまな指標の目標値の設定方法や目標の厳格度に関する実証研究もほとんど見当たらない。

第二に、戦略の伝達・共有化プロセスについても、現時点において、BSCが戦略の伝達・

共有を促進しているのかどうかを実証する研究は限られている。加えて、既存研究において、BSC による戦略の伝達・共有化がもたらす効果について一貫した結果は得られていない。

第三に、戦略実行のコントロール・プロセスでは、多くの実証研究が積み重ねられてきている。しかし、BSC の提唱者が BSC を報酬制度に結び付けることを推奨しているにも関わらず、実証研究の結果からは必ずしも BSC と報酬制度との連動を肯定できない。

第四に戦略実行のフィードバック・プロセスについては、十分な実証研究が積み重ねられているとは言い難い状況にある。

第五に、BSC の利用と組織業績との関係については、良好な結果を示す実証研究が蓄積されつつあるといえる。ただし、BSC の導入・実践が無条件に組織業績の向上をもたらすわけではない。BSC の利用方法、あるいは、経営環境といった要因を加味しながら、BSC の導入が組織業績を向上させるメカニズムについて更なる追究を行わなければならない。

最後に、BSC が意図された通りに機能しているかどうかを検証するためには、様々なプロセスから構成される BSC 全体を対象としなければならないものの、現状において、サーベイ調査では BSC がどのように利用されているのかを明確に把握しがたい。BSC の有効性を検証するためには、原点に立ち返って BSC とは何かを明確にした上で、BSC を的確に変数として操作化することが喫緊の課題となる。

## (2) BSC 実践の決定要因

わが国企業の BSC 実践の決定要因について、理論的な考察を通じて仮説を設定した上で、経験的データによる検証を行った。

仮説は、①内部コミュニケーションの必要性、②非財務指標の有用性、③方針管理の実践、の三つの観点から検討している。①の内部コミュニケーションの必要性に関しては、BSC 実践の決定要因として、組織の大規模化、優位な市場ポジション、執行役員制の導入を挙げた。②の非財務指標の有用性については、事業環境の不確実性、差別化戦略の遂行、無形資産の重要性、品質戦略の重視を取り上げている。

分析の結果として、執行役員制の導入、不確実な事業環境、無形資産の重要性、品質戦略の重視が、内部コミュニケーションの必要性および非財務的指標の有用性を高めることによって、BSC の実践を促進していることを明らかにした。

また、先行研究において指摘されてきた方針管理の実践が BSC の実践を促すことについても経験的証拠を得た。さらに、方針管理を

実践してきた企業を対象とする探索的な分析を行っている。結果として、内部コミュニケーションの必要性および非財務指標の有用性が高まる状況において、方針管理の限界を克服するために、方針管理と BSC は相互補完的に実践されることを提示した。

## (3) BSC 実践の効果

わが国企業における BSC 導入・実践による効果に関して、理論的な考察を通じて仮説を設定した上で、経験的データによる検証を行った。

BSC 実践と財務業績との関係について、BSC 実践が無形資産の蓄積を促すことにより財務業績を向上させる間接効果、および、BSC が財務業績に及ぼす直接効果の二つをモデル化した。

また、BSC が無形資産の構築・増大を通じて財務業績に貢献するメカニズムを究明するために、無形資産を構築する上でわが国企業にとって重要な役割を担ってきた品質管理活動と関連づけながら、分析モデルの設定を行っている。

分析結果として、BSC は財務業績に対して、直接的にはマイナスの効果をもつと同時に、無形資産への投資を通して間接的にプラスの影響を与えていることを明らかにした。BSC の実践は、BSC の運用に伴うさまざまな困難性やコストから財務業績に対してマイナスの影響を与えている可能性がある。しかしながら、BSC の実践が無形資産の蓄積を通じて財務業績の向上に貢献するという結果は、多面的業績測定による経営意思決定の改善を示している。

欧米企業を対象とした BSC の効果に関する実証研究では、BSC がもたらす直接効果と間接効果を区別していないために、必ずしも一貫した結果が得られていなかった。本研究での分析結果からは、BSC の効果をサーベイ研究の対象とする場合、BSC の運用コストの影響と想定できる直接効果、および、経営意思決定の改善による無形資産の蓄積を通じた間接効果の両方について考慮する必要があることを指摘できる。

加えて、状況設定を品質管理活動に限定した場合でも、BSC の実践が、直接的には財務業績に対してマイナスの影響を与えるにしても、経営意思決定の改善を通じて間接的に財務業績にプラスの効果をもたらしていることを経験的証拠として得ている。

## (4) 非財務指標と財務指標との関係のマネジメント

上記の BSC 実践の効果の検証において、無形資産への投資を財務業績につなげるために、どのようなマネジメントが実施されているのかは十分に把握できていない。それゆえ、

非財務指標と財務指標との因果関係についての先行研究を網羅的にレビューするとともに、顧客満足経営を積極的に推進する星野リゾートを対象として、顧客満足と財務成果との関係をどのように捉えているのか、かつ、財務成果を得るために顧客満足をどのようにマネジメントしているのかに関して事例研究を実施した。

事例研究の結果として、実務において、顧客満足が財務業績にもたらす影響のメカニズムは必ずしも明確に把握されておらず、結果のコントロールのみではなく、文化・理念コントロールやアクション・コントロールを含んだコントロール・パッケージにより、および、コントロール・パッケージ内のコントロール間のつながりを通じて、因果関係の不明確な状況をマネジメントしていることを示した。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計5件)

- ①乙政佐吉・梶原武久(2011) 「わが国製造企業におけるバランス・スコアカードの効果に関する実証的研究」, 『原価計算研究』, 第35巻第2号, pp.38-50.
- ②乙政佐吉・近藤隆史(2011) 星野リゾート—顧客志向の組織マネジメント—, 小樽商科大学 Center for Business Creation Discussion Paper Series, No.3.
- ③安酸建二・乙政佐吉・福田直樹(2010) 「バランス・スコアカード研究の現状と課題—実証研究のレビューに基づく検討—」, 『原価計算研究』, 第34巻第2号, pp.1-12.
- ④安酸建二・乙政佐吉・福田直樹(2010) 「バランス・スコアカード研究の回顧と展望」, 『経理研究』, 第52号, pp.277-389.
- ⑤乙政佐吉・梶原武久(2009) 「バランス・スコアカード実践の決定要因に関する研究」, 『原価計算研究』, 第33号第2号, pp.1-13.

[学会発表] (計3件)

- ①河合隆治・乙政佐吉 「バランス・スコアカードに関する文献分析」 日本会計研究学会第61回関西部会(2011年12月 兵庫県立大学).
- ②近藤隆史・乙政佐吉 「財務成果と顧客満足のマネジメントに関する研究」 日本管理会計学会2011年度年次全国大会(2011年10月 関西大学).
- ③乙政佐吉・梶原武久 「わが国製造企業におけるバランス・スコアカード導入・実践による効果に関する実証的研究」 日本原価計算研究学会第36回大会(2010年7月 小樽

商科大学) .

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

乙政 佐吉 (OTOMASA SAKICHI)  
小樽商科大学・商学部・教授  
研究者番号：20379514